



Celestino Tavares Ribeiro



Licenciatura em Gestão e Planeamento da Educação

Vertente: Gestão e Planeamento

ISE, Praia 2006



Celestino Tavares Ribeiro



Trabalho Científico apresentado no ISE, para obtenção do grau de Licenciatura em “*Gestão e Planeamento da Educação*” sob orientação do Mestre José Manuel Correia Mendes

ISE, Praia 2006

O Júri

ISE, Praia aos ____/____/ 2006

AGRADECIMENTO

No final deste trabalho não podemos deixar de agradecer a todos aqueles que das mais diversas formas contribuíram para a sua realização, pela sua disponibilidade, pela sua amizade, pelo gosto e pelo confronto de ideias.

Ao Professor Mestre José Manuel Correia Mendes que aceitou a orientação desta pesquisa e nos entusiasmou a fazer este percurso. Ao Dr. Emílio Tavares que disponibilizou alguns documentos.

A todos os que se disponibilizaram para as entrevistas e inquéritos, que permitiram a realização do trabalho de campo. Ao Dr. Anastácio Alves em representação do MEES no concelho (delegado e vereador da educação no concelho), Dr. José Jorge Pires em representação da Câmara Municipal de Santa Cruz, a todos os dirigentes (directores) das empresas sedeadas no concelho. Ao Dr. Lamine Tavares como director da escola ETGDA, e Dr. Silvério Tavares como director do Centro de Formação Profissional de Pedra Badejo.

A todos os familiares Ribeiro Tavares, Sá Nogueira Ramos Freire e aos colegas do curso de “*Gestão e Planeamento da Educação*”.

Agradeço a DEUS pela minha saúde, força e perseverança.

Finalmente ao José Quintino pelo seu trabalho de revisão do texto.

RESUMO

Revela-se de grande importância a implantação de uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho de Santa Cruz, visto que essa escola irá colmatar as carências do Concelho em termo de quadros do nível técnico e intermédio. Aliás essa escola poderá servir como alternativa para os jovens do Concelho bem como aos jovens dos outros Concelhos vizinhos que queiram optar pela via técnica, que concluíram o ensino secundário e aos que por uma outra razão tiveram de interromper os seus estudos.

Palavra-chave: A Pertinência; Escola Técnica/Profissionalizante.

ÍNDICE

RESUMO	4
INTRODUÇÃO.....	7
I Capítulo – Problematização e Estratégica de Investigação.....	9
1 – Contextualização do Tema	9
1.5. Problematização/Pergunta de Partida	11
2 – Metodologia da Pesquisa	12
3 – Justificação da Escolha do Tema.....	13
4- Descrição da Organização	14
II Capítulo – Referências Teóricas	15
1- Teoria do Sistema.....	15
1.4 - Hierarquia dos Sistemas	19
1.5- Parâmetros dos Sistemas	19
1.6) Perspectiva sistémica e dinâmica da gestão	20
2- Teoria da Contingência	21
2.4) Tipologia de Ambiente.....	23
2.4.1) Tipologia quanto à Estrutura Ambiental	24
2.4.2) Tipologia quanto à Dinâmica Ambiental	24
3) Clima Organizacional.....	29
4) A Teoria da Contingência da Liderança.....	31
5) Modelo Contingencial da Motivação	31
5.1) Hierarquia das Necessidades – Pirâmide Motivacional	32
6 - Teoria do Desenvolvimento do Projecto	33
6.1- Seis Fases do Ciclo de um Projecto	36
6.2- O Formato do Quadro Lógico	38
6.3- As Directrizes de um Projecto (oito aspecto).....	39
III Capítulo – Análise da Pertinência	42
1-Análise de Estrutura e Funcionamento de uma Escola Técnica/Profissionalizante.....	42
1.1 Funções de cada órgão acima indicado (<i>organigrama no anexo</i>):.....	43
2 – Análise das Carências no Concelho em Termo de Formação Profissional	44
3- Demonstração da Pertinência de uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho..	44
3.1- Análise e Cruzamento dos Dados Recolhidos.....	46

Conclusão/Recomendações	49
Bibliografia.....	51
Anexos.....	53

INTRODUÇÃO

Neste início de milénio, muitas transformações vêm ocorrendo a cada dia. Para acompanhar as mudanças, as organizações contemporâneas almejam rapidez, agilidade e dinamismo em seus serviços, buscando atender da melhor forma possível os seus clientes, minimizando seus custos e tendo profissionais capazes a fim de que possam exercer as suas actividades com mais qualidade, eficácia e eficiência.

Enquanto as empresas buscam a qualificação das pessoas, sendo isso, um factor de grande relevância, mudanças ocorridas nas organizações atingiram o principal elemento dessas transformações o ser humano. Com isso, este tem a necessidade de ser treinado e orientado para que aprenda rápido, eficaz e produtivamente as suas actividades e atinja os objectivos estabelecidos pela organização quer ela seja de carácter público ou privado.

No entanto a pertinência de uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho de Santa Cruz destaca-se por ter um valioso significado e relevância. Sem dúvida que, com esses avanços tecnológicos, uma Escola dessa envergadura irá ganhar uma excelente projecção no mercado actual de tanto procura pela educação (*know how*). Todavia essa Escola poderá influenciar esse processo mutatório, pois ajuda no crescimento pessoal e profissional dos jovens e também no alcance de alguns objectivos do Concelho tais como: diminuição dos níveis de desemprego e analfabetismo.

Neste contexto, o presente trabalho tem como objectivo analisar a pertinência de implantação de uma Escola Técnica/profissionalizante no Concelho de Santa Cruz, localizada na vila de Pedra Badejo.

No decorrer desse trabalho, iremos proporcionar-lhe pistas orientadoras da pertinência de uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho de Santa Cruz. Como se verifica hoje, qualquer organização que seja, para poder navegar nesse mercado globalizado, tem de estar sempre contingente (teoria da contingência) a solicitações do mercado. No entanto essas organizações são formadas por um conjunto de subsistemas que irão interagir entre si de modo a formar um sistema maior (teoria do sistema). Para que essa ideia venha a ser uma realidade é preciso elaborar projecto e respeitar todas as directrizes (teoria do desenvolvimento do projecto).

I Capítulo – Problematização e Estratégica de Investigação

1 – Contextualização do Tema

A educação constitui uma das maiores riquezas de uma nação, por conseguinte qualquer nação deve investir no seu potencial capital humano.

No entanto a demora do investimento no capital humano, de forma a capacitá-lo e torná-lo um agente activo na construção e condução do destino do seu país ou do seu concelho acarreta um conjunto de consequências que irá desde aspectos colectivos aos particulares.

Sendo assim, torna-se pertinente e oportuno um estudo da implantação de uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho de Santa Cruz, que poderá vir dar um expressivo contributo na elevação do nível de escolaridade no Concelho e proporcionar uma melhor prestação de serviço com maior eficiência e eficácia. Além do mais essa escola poderá vir à contribuir para a diminuição do nº da população activa desempregada que de certa forma poderá inverter a situação divulgada pela INE em Outubro de 2005¹, Santa Cruz é considerado a partir do Censo 2000, o segundo (2.º) Concelho mais pobre do país com 54,7% da incidência pobreza, menos 1% que São Domingos com 55,8%, o primeiro classificado.

Por outro lado, a análise da pertinência está relacionado de um modo geral com o estudo de uma nova construção, que versa sobretudo a comparação entre as receitas e as despesas da

¹ In *A SEMANA*, Ano XV, n.º 732, Sexta-feira, 28 de Outubro de 2005, pp6-7.

infra estruturação, considerando o tempo decorrido. Se os resultados apontam benefícios, o processo pode prosseguir, caso contrario o projecto deve ser ajustado ou até abandonado.

No entanto, para análise da pertinência de um projecto, não existe um único formato, visto que, cada caso é um caso específico e único. O formato de base só pode constituir uma guia que ajudará os responsáveis a não omitirem aspectos importantes, a inserirem nos lugares desejados e aos aspectos específicos de cada caso.

Por tudo isso, essas são as razões por que deve ser feito um estudo da implantação de uma Escola Técnica /Profissionalizante no Concelho para que se possa dar opção de escolha para os jovens do Concelho bem como aos jovens dos outros Concelhos vizinhos do interior de Santiago, que queiram optar pela via técnica, que concluíram o ensino secundário e aos que por uma outra razão tiveram de interromper os seus estudos. No entanto deparam com um enorme barreira em termo de conseguir frequentar uma formação de carácter profissionalizante no Concelho.

1.1. Objectivo Geral

1.1.1. Analisar a pertinência da implantação de uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho de Santa Cruz.

1.2. Objectivos Específicos:

- 1.2.1. Analisar o Funcionamento de uma Escola Técnica/Profissionalizante;
- 1.2.2. Identificar as Carências de Santa Cruz em termos da Formação Profissional;
- 1.2.3. Demonstrar a pertinência de uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho;

1.3. Objecto de estudo:

1.3.1. Todos os indivíduos que se demonstraram interessados em frequentar um curso profissionalizante.

1.4. Hipótese

1.4.1. Os alunos do Concelho sentem-se limitados na escolha das vias de estudos que preferem dar continuidade.

1.5. Problematização/Pergunta de Partida

O fenómeno mundial da globalização tornou o mercado de trabalho cada vez mais exigente que passou a conviver com uma escassez de profissionais preparados para este novo quadro que as organizações estão e irão necessitar no seu dia a dia laboral. Sendo assim, Cabo Verde não foge às regras e exigências desse mercado de trabalho. Aliás nem o Concelho de Santa Cruz foge aos novos paradigmas das incertezas de um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, que impõem um grande desafio de rever o modelo e estratégias de formação profissional, de modo a proporcionar atendimento mais eficaz, perante a demanda e a dinâmica desse mercado. Visto que hoje o capital humano está mais do que nunca no centro de toda actividade económica.

No entanto no último censo realizado em 2000, pelo INE, o Concelho de Santa Cruz possuía um total de 32.965 habitantes. Para dar contorno ao cenário ilustrado sobre o Concelho como sendo o segundo mais pobre do país com uma incidência de pobreza de 54.7%², com uma taxa de desemprego que ronda aos 31.6% e com um quadro técnico de 42³ pessoas com formação do nível médio é urgente que o Concelho aposte na valorização dos recursos humana, “valorização essa consistente na formação e capacitação dos recursos humanos”, através do investimento no capital humanos no domínio de “saber fazer”.

Os problemas supracitados levam-nos a levantar questões como:

- 1.5.1. Quais são as possibilidades da implantação de uma Escola Técnica/Profissional no Concelho?
- 1.5.2. Será que uma Escola Técnico/Profissionalizante trará grande impacto na redução da pobreza no Concelho?

² Fonte INE 2000

³ DIAGNÓSTICO SOCIO-ECONOMICO DO MUNICÍPIO DE SANTA CRUZ

2 – Metodologia da Pesquisa

Para a realização desse trabalho optamos por utilizar a amostragem por acessibilidade ou por conveniência que, segundo **GIL António** (1999), é uma das amostragens que proporciona ao pesquisador a margem de manobra, ou seja, o pesquisador selecciona os elementos a que tem acesso, que de alguma forma representa o universo do estudo. Aliás, sendo esse estudo de carácter exploratório, para **GIL António** (1999), a pesquisa exploratória é desenvolvida com o objectivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado assunto. Também adoptamos pelo método monográfico⁴, é o estudo de um caso em profundidade que pode ser considerado representativo de outros ou mesmo de todos os casos semelhantes.

No entanto procuramos estabelecer uma relação entre a abordagem qualitativa e a abordagem quantitativa.

A abordagem qualitativa basear-se-á na entrevista semi – directiva com os actores políticos e educacionais do Concelho e os alunos de diferentes localidades do Concelho de Santa Cruz, situado no interior da ilha de Santiago.

Neste caso, a amostra foi composta por 20 alunos (10 rapazes e 10 raparigas) dos quais uns estão a frequentar o ensino secundário e outros já o concluíram.

No que se refere a abordagem quantitativa, aplicamos um total de 45 inquéritos por questionário, dos quais 16 aos alunos do Concelho (8 rapazes e 8 raparigas), 16 aos alunos dos Concelhos vizinhos: São Lourenço dos Órgãos (4 rapazes e 4 raparigas) São Miguel Arcanjo (4 rapazes e 4 raparigas), 8 aos pais encarregados da educação e 5 as empresas Sedeadas no Concelho.

Neste estudo optamos ainda pela pesquisa bibliográfica que, para **GIL António** (1999), permite ao investigador a cobertura de uma vasta gama de fenómenos muito mais amplo do que aquele que poderia pesquisar directamente. Aliás, a pesquisa bibliográfica nos serviu de suporte para fundamentação teórica do trabalho e contextualização do Concelho. Ainda foram analisados os dados estatísticos e informativos sobre o Concelho e alguns documentos fornecidos pela Delegação do MEES do Concelho.

• ⁴ GIL António Carlos. Métodos e técnicas de: “**Pesquisa Social**”. 5ª Edição: São Paulo 1999

3 – Justificação da Escolha do Tema

A análise da pertinência de uma Escola Técnica/Profissionalizante, no Concelho de Santa Cruz, evidencia-se como um tema de grande relevância e significado para o Concelho, sobretudo para os actores políticos e os empresários que poderá vir a usufruir dessa informação na tomada de decisões do investimento.

No início de uma nova era para o Concelho de Santa Cruz, muitas transformações vêm ocorrendo a cada dia. Para acompanhar essas mudanças, torna-se oportuno a implantação de uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho para poder formar os seus quadros técnicos, visto que, o crescimento económico não se alcança apenas com quadros superiores mais também com quadros técnicos. Aliás a implementação de uma Escola Técnica/Profissionalizante irá servir de certa forma como umas das alternativas para os jovens que terminaram o ensino secundário, que não poderem prosseguir os estudos superiores.

De certo que o ensino técnico alicerça-se numa filosofia que aponta para um ensino de qualidade e comprometido com a política de desenvolvimento, e visa satisfazer o Concelho em termo de técnicos dos níveis médio e intermédio, nos diferentes domínios o que o mercado de trabalho bem precisa para satisfazer as necessidades públicas e privadas em matéria de mão-de-obra qualificada.

No entanto, os jovens constituem uma das camadas fundamentais de qualquer sociedade. Aliás, pode se considerá-los como um dos alicerces fundamentais para o desenvolvimento de qualquer país ou de qualquer Concelho. E para os evitar de certos males sociais tais como: uso de droga, álcool e prostituição tem que existir uma política de ocupação dos mesmos. É nesse aspecto que entra o papel indispensável de uma instituição profissionalizante no Concelho, de modo a formá-los e disponibilizá-los ao mercado de trabalho para poderem dar o seu contributo no processo de desenvolvimento socio-económico da mesma.

Para além dos motivos acima referidos temos outros que nos serviram de incentivo para trabalhar esse tema que vai desde os aspectos individuais aos profissionais e sociais: por um lado o investigador por ser do Concelho, conhecendo a realidade facilitou de certa forma a elaboração do presente trabalho, também nos ajudou de que maneira nos diversos contactos com os vários actores e decisores do Concelho. Por outro, o investigador, por ser um dos jovens do Concelho, ao defrontar e analisar toda essa situação não quis ficar de braços

cruzados, vendo todo esse drama que os jovens estão enfrentando no seu dia-a-dia, por falta de alternativa em prosseguir os seus estudos.

Sendo assim, como um dos futuros agentes educativos, quer desde já começar a dar o seu contributo na óptica da melhoria da educação no Concelho.

Por tudo o que acabamos de frisar estes foram os motivos pelo qual se escolheu o tema intitulado *“A pertinência de uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho de Santa Cruz”*.

4- Descrição da Organização

A Escola Secundária **“Alfredo da Cruz Silva”** surgiu através da iniciativa da Câmara Municipal de Santa Cruz no ano lectivo 1993/94. No início começou a funcionar com 4 salas de tronco comum e uma turma do ex. 2º Ano do curso geral interno. Esta vem evoluindo a nível das estruturas físicas ano após ano, enquanto que a nível dos efectivos vem evoluindo num ritmo exponencial. Foi a partir do ano 2003 que se pôs cobro à situação de falta de salas de aula para acolher os efectivos, e à situação do trisdobramento e coabitação.

A Escola Secundária **“Alfredo da Cruz Silva”** situa-se na freguesia de São Tiago Maior, em Achada Campo, Concelho de Santa Cruz. Possui um total de 39 salas de aula, 8 quartos de banho, uma cantina, um laboratório de físico-química, duas salas de informática, uma sala de leitura, uma sala de professores, uma sala de reunião, uma secretaria e uma placa desportiva.

A Escola acolhe os alunos dos diversos pontos do concelho, dando ainda cobertura aos alunos provenientes do Concelho de São Lourenço dos Órgãos, onde a oferta da escola secundária é limitada, visto que se lecciona apenas o primeiro ciclo e ainda funciona como um anexo da escola secundária **“Alfredo da Cruz Silva”**.

Alberga neste ano lectivo (2005/06) um total de 3703 alunos do 7º ao 12º Ano de Escolaridade, distribuídas por 83 turmas, a cargo de 127 professores, entre Licenciados, Bacharéis e muitos outros prestes a terminar o curso, no ISE e na Universidade Jean Piaget. É servida ainda por 17 funcionários não docente.

II Capítulo – Referências Teóricas

1- Teoria do Sistema

A teoria de sistema (TS) é um ramo específico da teoria geral de sistema (TGS) que está voltada para análise sistemática.

A teoria geral de sistemas (também conhecida pela sigla (T.G.S) surgiu com os trabalhos do biólogo alemão *Ludwig von Bertalanffy*, publicados entre 1950 e 1968.

A T.G.S. não busca solucionar problemas ou tentar soluções práticas, mas sim produzir teorias e formulações conceituais que possam criar condições de aplicação na realidade empírica.

Segundo esse autor, o **sistema** é um conjunto de unidades reciprocamente relacionadas no qual decorrem dois conceitos: o de propósito (ou objectivo) e o de globalismo (ou totalidade). O propósito ou objectivo significa que todo o sistema tem um ou alguns propósitos ou objectivos. As unidades ou elementos (ou objectivos) bem como os relacionamentos, definem um arranjo que visa sempre um objectivo ou finalidade a alcançar.

O globalismo (ou totalidade) quer dizer que todo sistema tem uma natureza orgânica pela qual uma acção que produza mudança em uma unidade do sistema deverá produzir mudanças em todas as suas outras unidades.

Como o conceito de sistema é complexo e para facilitar a sua compreensão torna-se necessário o conhecimento das características do sistema: propósito, globalismo, entropia e homeostasia.

Sendo complexa a teoria geral do sistema pode fundamentar-se em três premissas básicas a saber:

- Os sistemas existem dentro de sistemas;
- Os sistemas são abertos;
- As funções de um sistema dependem de uma estrutura;

Essa teoria de sistema pode ser visto como uma forma mais abrangente de estudar os campos não físicos do conhecimento científico, especialmente as ciências sociais unificadoras que atravessam verticalmente os universos particulares das diversas ciências envolvidas, que nos aproxima do objectivo da unidade da ciência.

A teoria do sistema ajuda a estabelecer as fronteiras específicas das organizações, dando-nos a perceber a sua localização e identificação social. Ela possui um aspecto eminentemente prático, que é uma maneira de mudar as organizações.

Segundo **Sousa (1990)** a abordagem sistemática retrata a empresa como um sistema social aberto em interacção dinâmica com a sua envolvente. A empresa é um agente activo no desenho e redesenho do seu posicionamento estratégico numa envolvente que é definida como turbulenta.

A abordagem sistémica não se limita unicamente a retratar o sistémico da natureza das organizações, mas é um instrumento de concepção e de intervenção. É também uma maneira de ver, de conceber e de fazer, que por sua vez ocupa um lugar de relevo numa organização, visto que permite gerir de uma maneira sistémica a energia vital da mesma.

A abordagem sistémica representa a análise, a concepção e a coordenação dos recursos humanos e físicos, com vista a atingir os objectivos visados por uma dada organização, quer seja, uma família, uma cooperativa, instituição educativa ou partido político. Compreende quatro elementos:

- Valores, objectivos, uma cultura;
- Pessoas;
- Conhecimentos e tecnologias;
- Uma integração de todos estes elementos sob forma de planificação e de gestão.

Finalmente pode dizer-se que a abordagem sistémica é um processo de modificações das organizações, que consiste, não apenas numa análise, mas também numa intervenção. Ela pega em elementos diferentes para os colocar juntos e dar-lhes uma certa unidade viva desde permanência da unidade e conservação do equilíbrio dinâmico numa organização.

O modelo sociotécnico de **Tavistock (1963)** representa igualmente uma abordagem sistemática colocada sobre dois subsistemas:

- O social ou humano;
- O tecnológico, composto de tarefas.

A importância da TGS é significativa tendo em vista a necessidade de se avaliar a organização como um todo e não somente em departamentos ou sectores. O mais importante é a identificação do maior número de variáveis possíveis, externas e internas que, de alguma forma, influenciam todo o processo existente na Organização. Outro factor também de significativa importância é o “feedback” que deve ser realizado no planeamento de todo o processo.

De acordo com **Chiavenato (2002)**, **sistema** é um conjunto de elementos dinamicamente relacionados entre si, formando uma actividade para atingir um objecto operando sobre entradas (informação, energia ou matéria) e fornecendo saídas (informação, energia ou matéria) processadas. Sendo assim considera o sistema como um conjunto ou combinações de coisas ou partes, formando um todo complexo ou unitário.

Sistema⁵ é uma unidade global organizada por inter – relações entre elementos, processos ou indivíduos e que também está em constante interacção com o meio que o rodeia.

Finalmente, segundo esses autores, podemos concluir que sistema é conjunto de elementos que se relacionam entre si de uma forma dinâmica.

Segundo **Beer (1969)** o sistema pode ser classificado de uma forma arbitrária que se baseia em dois critérios:

- a) Quanto à complexidade, os sistemas podem ser:
 - Complexos simples;
 - Complexos descritivos.
- b) Quanto o seu desempenho, os sistemas podem ser:
 - Determinísticos;
 - Probabilísticos.

De acordo com **Bertalanffy (1950)** o sistema pode classificar-se em dois tipos:

1.1) Quanto a sua constituição pode ser:

- Sistemas físicos ou concretos;

⁵ Associação Portuguesa de Bancos – Instituto Superior de Gestão Bancária. **Psicossociologia**. ISGB. 2ª Edição, Outubro 2001

- Sistemas abstractos ou conceituais.

Na realidade, há uma complementaridade entre sistemas físicos e sistemas abstractos, por exemplo numa escola em que as suas salas de aula, carteiras, cadeiras, louças, iluminação etc. (sistema físico) para desenvolver um programa de educação (sistema abstractos).

1.2) Quanto a sua natureza pode ser:

- Sistema fechado são os sistemas que não recebe influência do ambiente e também não influencia o ambiente;
- Sistemas abertos são os que apresentam relações de intercâmbio com o ambiente, através de entradas e de saídas.

Segundo **Chiavenato** (2002) o **sistema aberto** é o que melhor permite uma análise ao mesmo tempo profunda e ampla das organizações. Assim esse tipo de sistema como organismo é influenciado pelo meio ambiente e influi sobre ele, alcançando um estado de equilíbrio dinâmico nesse meio. O modelo de sistema aberto é um complexo de elementos em interacção e intercâmbio contínuo com o ambiente.

1.3 - Características das Organizações como Sistemas Abertos

De acordo com o modelo de **Katz e Kahn (1972)**, o sistema aberto caracteriza-se:

- Importação (entradas);
- Transformação (processamento);
- Exportação (saídas);
- Os sistemas são ciclos de eventos que se repetem;
- Entropia negativa;
- Informação como insumo;
- Estado firme e homeostose dinâmica;
- Diferenciação;
- Equifinalidade;
- Limites ou fronteiras.

Nesse aspecto, a organização é um sistema criado pelo homem e mantém uma dinâmica interacção com o seu meio ambiente, sejam clientes, fornecedores, concorrentes, entidades sindicais, órgãos governamentais e os agentes externos.

No entanto os sistemas podem ser hierárquicos ou piramidais, isto é, são constituídos de sistemas ou de subsistemas relacionados entre si por um processo ou padrão de interacção. O próprio universo é o sistema constituído por uma infinidade de sistemas e subsistemas intimamente relacionados entre si.

1.4 - Hierarquia dos Sistemas

Kenneth Boulding (1956) propõe uma hierarquia de sistemas, de acordo com a sua complexidade apresentando nove diferentes níveis de sistemas:

- Nível dos sistemas estáticos compostos de estruturas e de armações;
- Nível dos sistemas dinâmicos simples compostos de movimentos predeterminados e variáveis como os mecanismos de relojoaria;
- Nível dos sistemas cibernéticos simples ou mecanismos de controlo – o sistema mantém o seu equilíbrio por auto-regulação dentro dos limites estabelecidos;
- Nível dos sistemas abertos existência autónoma e auto-regulável;
- Nível genético-societário aqui ocorre uma divisão de trabalho entre as células formadoras das sociedades;
- Nível do sistema animal que se caracteriza pelo aumento da mobilidade e comportamento teleológico;
- Nível humano considerada como um sistema que possui consciência de si mesma e capacidade de utilizar linguagem e simbolismo na sua comunicação;
- Nível do sistema social é o sistema da organização humana;
- Nível dos sistemas transcendentais são os sistemas superiores, absolutos, inevitáveis, mas ignorados ou conhecidos apenas parcialmente em face da sua excessiva complexidade e que também obedecem a uma estrutura sistémica lógica.

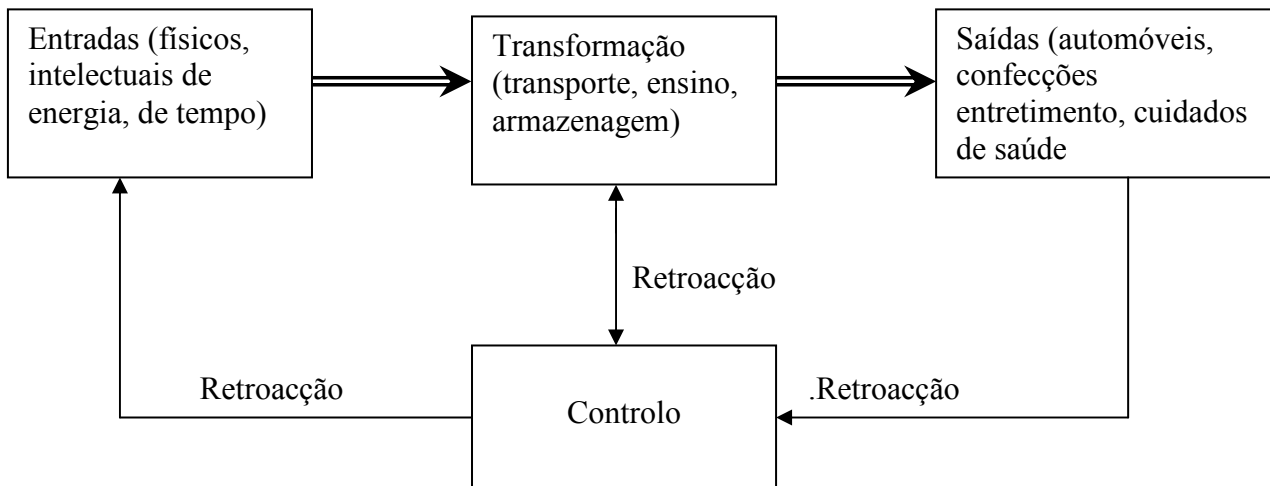
À medida que se sobe aos níveis mais elevados, a teoria torna-se progressivamente precária e insuficiente. Em cada um dos níveis pode-se também detalhar os demais níveis inferiores, isto é, cada nível se caracteriza por um sistema de sistemas.

1.5- Parâmetros dos Sistemas

- Entradas ou insumos;
- Processamento ou transformador;
- Saída ou resultado ou produto;
- Retroacção ou retroalimentação ou retro informação;
- Ambiente.

Segundo *Donnelly, Gibson e Ivancevich (2000)*, a abordagem sistemática é na realidade, uma forma de pensar nos problemas da gestão. Encaram a organização como um grupo de elementos inter-relacionados e com um fim comum. Como a acção de um elemento influencia os outros por isso, não podem lidar com esses elementos separadamente.

1.6) Perspectiva sistémica e dinâmica da gestão



Fonte: DONNELLY, Gibson & Ivancevich. *Administração: Princípios de Gestão Empresarial*. 10ª Edição, Mcgraw Hill de Portugal – 2000.

O esquema apresentado em – 1.6) representa um modelo de sistema que ilustra as entradas, as transformações, as saídas e o controlo. Entradas de trabalho, matérias-primas e tecnologias são integradas para obter produtos acabados (por ex: computadores, automóveis, mobiliários) ou serviços (ex: lição de um professor, ou resultado de um transacção bancária). O processo de transformação (por ex. furar, armazenar, ensinar, diagnosticar uma doença) envolve um valor acrescentado ao produto ou serviço. Para garantir que se obtenha saídas da melhor qualidade, são necessários a retroacção e o controlo. Como o esquema acima sugere, a acção de um elemento no modelo influencia os outros elementos do modelo. Por exemplo matérias-primas de má qualidade resultarão provavelmente em produtos finais de má qualidade.

Nesta situação é necessário um compromisso para que o sistema, como um todo, atinja os seus objectivos. Os objectivos dos elementos, individuais devem ser comprometidos, para viabilizar o objectivo global da empresa.

A abordagem sistémica leva o gestor a reconhecer que as organizações são sistemas formados por elementos independentes e que a mudança num elemento afecta outros elementos.

2- Teoria da Contingência

A **Teoria da contingência** ou **Teoria contingencial** enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende da situação. A abordagem contingencial explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objectivos da organização. As variáveis ambientais são **variáveis independentes**, enquanto que as técnicas administrativas são **variáveis dependentes** dentro de uma relação funcional. Na realidade, não existe uma causalidade directa entre essas variáveis independentes e as dependentes, pois o ambiente não causa a ocorrência de técnicas administrativas. Em vez de uma relação de causa/efeito entre as variáveis do ambiente (independentes) e as variáveis administrativas (dependentes), existe uma relação funcional entre elas. Essa relação é do tipo que pode levar a um alcance eficaz dos objectivos da organização.

A relação funcional entre as variáveis supracitadas não implica que haja uma relação de causa/efeito, pois a administração é activa e não passivamente dependente, na prática, da administração contingencial. O reconhecimento, diagnóstico e adaptação à situação são certamente importantes, porém, eles não são suficientes. As relações funcionais entre as condições ambientais e as práticas administrativas devem ser constantemente identificadas e especificadas.

A teoria da contingência é um passo além da teoria de sistema em administração. De acordo com visão contingencial da organização e da administração, a organização é um sistema composto de subsistemas e definidos por limites que o identificam em relação a supra-sistema ambiental. A visão contingencial procura analisar as relações dentro dos subsistemas e entre si, bem como entre a organização e seu ambiente, e definir padrões de relações ou configuração de variáveis. A visão contingencial está dirigida acima de tudo para desenhos organizacionais e sistemas gerências adequados para cada situação específica, que nos proporciona o aumento da eficiência e da eficácia organizacional.

A teoria da contingência preocupa-se com o desenho das organizações devido à importância dada a abordagem de sistema aberto. O desenho organizacional retrata a configuração estrutural da organização e implica no arranjo dos órgãos dentro da estrutura organizacional.

2.1) O Desenho Organizacional Estrutura-se nos Seguintes Variáveis:

- Entradas;
- Tecnologias;
- Tarefas ou funções;
- Estruturas;
- Saídas ou resultados.

2.2) O Desenho Organizacional Deve Preencher Três Requisitos Principais:

- Como estruturas básicas;
- Como mecanismo de operação;
- Como mecanismo de decisão;

Assim o desenho organizacional é a busca de coerência entre varias áreas de decisão da organização a saber:

- Estratégia organizacional;
- Escolhas quanto ao modo de organizar;
- Escolhas de políticas para integrar as pessoas na organização.

Segundo **Chiavenato (2002)** a teoria da contingência é a abordagem que enfatiza, que a administração depende de um determinado conjunto de circunstâncias, ou seja, de uma situação.

2.3) Os Aspectos Básicos da Teoria Contingencial São:

- A organização é de natureza sistêmica, isto é, um sistema aberto;
- As características organizacionais apresentam uma interação entre si e com o ambiente, o que explica a íntima relação existente entre as variáveis externas e as características da organização (diferenciação e integração organizacionais);
- As características ambientais são variáveis independentes, enquanto que as organizacionais são variáveis dependentes daqueles.

Segundo a pesquisa de **Emery e Trist (1965)** sobre os contextos ambientais, podemos destacar os seguintes tipos:

- Concorrência pura;

- Concorrência monopolística;
- Oligopólio;
- Monopólio puro.

De acordo com **Donnelly, Gibson e Ivancevich (2000)**, não há uma melhor maneira de planejar, organizar ou controlar, do que a abordagem contingencial. Em vez disso, os gestores devem encontrar diferentes maneiras, adaptáveis a diferentes situações. Um método altamente eficaz, numa situação, pode não funcionar noutras. A abordagem contingencial tenta harmonizar diferentes situações com diferentes métodos de gestão. A teoria da contingência explica que não há nada de absoluto nos princípios gerais de administração.

De acordo com pesquisa de **Lawrence e Lorsch (1973)**, não existe uma única maneira, “melhor maneira”, (the best way) de organizar as empresas, segundo a teoria da contingência

Contudo, as organizações precisam ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais.

Segundo **Richard Hall (1973)** Ambiente é a situação dentro da qual uma organização está inserida.

Como a organização é um sistema aberto, mantém transacções e intercâmbio com o meio ambiente que a rodeia. Poderá ser estudada nos seguintes critérios:

- Mapeamento ambiental;
- Selecção ambiental;
- Percepção ambiental;
- Consonância e dissonância;
- Limites ou fronteiras.

2.4) Tipologia de Ambiente

O ambiente pode ser analisado em dois segmentos:

- O ambiente geral (ou macro ambiente);
- O ambiente de tarefa (ou micro ambiente).

Ambiente geral não é uma entidade concreta com a qual a organização pode interagir directamente, mas um conjunto de condições genéricas e externas às organizações, que constitui, de um modo geral, para aquilo que ocorre em cada organização. O ambiente geral é constituído de:

- Condições tecnológicas;

- Condições legais;
- Condições políticas;
- Condições económicas;
- Condições demográficas;
- Condições ecológicas;
- Condições culturais.

De acordo com **William** (1958), Ambiente de tarefa é o ambiente mais próximo e imediato de cada organização. É o segmento do ambiente geral, do qual cada organização extrai as suas entradas e deposita as suas saídas. É o ambiente de operação de cada organização e é constituído por:

- Fornecedores de entradas;
- Clientes ou usuários;
- Concorrentes;
- Entidades reguladoras.

O entendimento das relações entre uma organização e o seu ambiente requer o reconhecimento das componentes ambientais que são relevantes para a organização, para suas actividades e para o alcance dos seus objectivos. Além do mais, o ambiente impõe restrições, coações, contingências, problemas e oportunidades para as organizações.

2.4.1) Tipologia quanto à Estrutura Ambiental

Embora o ambiente seja um só, cada organização está exposta a apenas uma parte dele e essa parte apresenta características que diferem umas das outras.

O ambiente pode ser classificado, segundo a sua estrutura, em:

- Ambiente homogéneo – quando é composto de fornecedores, clientes e concorrentes semelhantes;
- Ambiente heterogéneo – quando ocorre muitas diferenciações entre os fornecedores, clientes e concorrentes, provocando uma diversidade de problemas diferentes à organização.

2.4.2) Tipologia quanto à Dinâmica Ambiental

Os ambientes podem ser classificados em:

- Ambiente estável – o que se caracteriza por pouca ou nenhuma mudança, onde quase não ocorrem mudanças ou quando as mudanças são lentas, progressivas e perfeitamente previsíveis. É um ambiente tranquilo e previsível;
- Ambiente instável – é aquele que é dinâmico, que se caracteriza por muitas mudanças e influências recíprocas, formando um campo dinâmico de forças que produzem turbulência. A instabilidade provocada pelas mudanças gera incerteza para a organização.

Quanto mais homogêneo for o ambiente de tarefa, menor diferenciação será exigido da organização, pois as limitadas coações que lhe são impostos poderão ser tratados através de uma estrutura organizacional simples e com pouco departamentalização. Por outro lado, quanto mais heterogêneo for o ambiente de tarefa, maiores e diferentes serão as coações impostas à organização exigindo maior diferenciação através da departamentalização. Além disso, quanto mais estável for o ambiente de tarefa menores serão as contingências impostas à organização, permitindo-lhe adoptar uma estrutura burocrática e conservadora, já que o ambiente se caracteriza por poucas mudanças e inovações. Quanto mais dinâmico for o ambiente de tarefa, tanto maiores as contingências imposto à organização, exigindo que esta absorva a incerteza através de uma estrutura organizacional mutável e inovadora.

Lawrence e Lorsch (1986) sistematizaram um conjunto de postulados teóricos que se revelaram cruciais para a explicação do funcionamento interno das organizações e da análise do ambiente externo em que se inserem. Refere-se aos seguintes postulados teóricos:

- Para serem funcionais e competitivos, as organizações precisam de se ajustar e reagir de forma apropriada aos mecanismos contingenciais do seu ambiente externo pertinente;
- Quanto mais pertinente, complexo e incerto forem o ambiente externo mais o processo de diferenciação e de integração está presente no funcionamento interno das organizações e vice-versa;
- A regulação de conflitos deve ser sustentada na acção dos integradores, que para o efeito devem ser competentes, motivados e estimulados por um sistema de justiça e de recompensas exequível na sua acção específica;
- Não existe nenhum modelo organizacional óptimo para as organizações. O mais eficiente e competitivo é aquele que consegue se adaptar o melhor possível às contingências do seu ambiente pertinente, através da diferenciação e integração estrutural e funcional.

A teoria contingencial mostra a estreita dependência da organização em relação ao seu ambiente e à tecnologia adaptada. A tecnologia constitui outro variável independente que influencia as características organizacionais (variáveis dependentes). Além do impacto ambiental (para muitos autores, imperativo ambiental), existe o impacto tecnológico (para muitos outros autores, imperativo tecnológico) sobre as organizações.

De acordo com **Chiavenato (2002)**, Tecnologia é um conjunto de conhecimentos, técnicas, ferramentas e actividades utilizados para transformar os insumos organizacionais em saídas de situação. A tecnologia pode ser considerada, ao mesmo tempo, sob dois ângulos diferentes:

- Como uma variável ambiental e externa (exógena);
- Como uma variável organizacional e interna (endógena).

Segundo **Thompson (1976)** tecnologia é uma importante variável para compreensão das acções das empresas. Este autor propõe uma tipologia de tecnologias, conforme o seu arranjo dentro da organização a saber:

- Tecnologia de elos em sequência permite a execução das tarefas através de procedimentos do trabalho e operações técnicas mediantemente complexas e altamente formalizados;
- Tecnologia mediadora permite a execução de tarefas através de procedimentos de trabalho e operações técnicas de pouca complexidade e uma alta formalização;
- Tecnologia intensiva permite que a execução de tarefas se realize através de uma alta complexidade e de uma baixa formalização.

2.5) Matriz de Tecnologia/Produto

Thompson e Bates (1957) classificam a tecnologia em dois tipos básicos:

- Tecnologia flexível;
- Tecnologia fixa.

Por outro lado, esses os autores classificam os produtos em dois tipos básicos:

- Produto concreto é o produto palpável e tangível;

- Produto abstracto é o produto não palpável ou intangível.

Para Perrow (1976), tecnologia é como os meios de transformar matérias-primas (humanos, simbólicos ou materiais) em bens ou serviços desejáveis.

2.6) Os Fundamentos da Abordagem de *Perrow* são:

- A tecnologia constitui a característica que define as organizações;
- A tecnologia é uma variável independente e os arranjos organizacionais para fazer as coisas são as variáveis dependentes;
- As organizações devem ser estudados como “totalidade” em vez de se lidar com processos específicos ou com subsecções;
- A tecnologia é a melhor base para comparar as organizações em função das tipologias até agora existentes.

2.7) Impacto da Tecnologia Segundo *Thompson (1976)*

A influência da tecnologia sobre a organização e seus participantes é enorme pelas seguintes razões:

- A tecnologia determina a natureza da estrutura e do comportamento organizacional das empresas. Apesar do exagero da informação, não há dúvida de que existe um forte impacto da tecnologia sobre vida, natureza e funcionamento das organizações;
- A tecnologia, isto é, a racionalidade técnica, tornou-se um sinónimo de eficiência. E a eficiência tornou-se o critério normativo pelo qual as organizações são avaliadas;
- A tecnologia leva os administradores a melhorar cada vez mais a eficácia, dentro dos limites do critério normativo de produzir eficiência.

2.8) As Organizações e Seus Níveis

Para a teoria de contingência não existe uma universalidade dos princípios de administração nem uma melhor maneira de organizar e estruturar as organizações. Para se defrontar com os desafios externos e internos, as organizações quaisquer que seja o seu tamanho ou natureza, diferenciam-se em três níveis a saber:

- Nível institucional ou estratégico é o nível em que as decisões são tomadas e são estabelecidos os objectivos da organização, bem como as estratégias para os alcançar;

- Nível intermediário ou tático é o nível colocado entre o nível institucional e o nível operacional, e cuida da articulação interna entre esses dois níveis. Trata-se da “linha do meio de campo”. É o nível que liga os problemas de adequação das decisões tomadas ao nível institucional (no topo) com as operações realizadas no nível operacional (na base da organização);
- Nível operacional é o nível técnico ou núcleo técnico e está localizado nas áreas inferiores da organização. É o nível no qual as tarefas são executadas e as operações, realizadas; envolve o trabalho básico relacionado com a produção dos produtos ou serviços da organização.

Disso tudo se conclui que as organizações são de um lado, sistemas abertos, defrontando-se com a incerteza que provem das coações e contingências externas impostas pelo ambiente e que nelas penetram pelo nível institucional; a sua eficácia reside na tomada de decisões capazes de permitir que a organização atinge as oportunidades, se defenda das coações e se ajuste às contingências do ambiente. O ambiente de tarefa é difícil de ser captado integralmente. A incerteza que se produz na organização a cerca do seu ambiente é a incerteza de saber quais as oportunidades e ameaças desse ambiente e como os utiliza. De um modo geral, para **Thompson (1976)** a incerteza aparece como o problema fundamental para as organizações complexas e a luta contra ela constitui a essência do processo administrativo. As incertezas são apresentadas às organizações complexas como provenientes de três origens: as duas externas à organização e a terceira interna:

- Incerteza generalizada;
- Contingência;
- Interdependência de componentes.

Para **Thompson (1976)**, a incerteza é causada pela tecnologia e pelo ambiente externo.

Charles Perrow (1981) chega à conclusão de que qualquer organização prossegue invariavelmente cinco objectivos centrais:

- Objectivos da sociedade;
- Objectivos de produção;
- Objectivos de sistema;

- Objectivos de produtos;
- Objectivos derivados.

O enfoque contingencial proporciona conceitos, instrumentos, diagnósticos, métodos e técnicas apropriados para a análise e resolução de problemas situacionais. A teoria de contingência procura compreender e explicar o modo como as empresas funcionavam em diferentes condições. Essas condições variam de acordo com o ambiente ou contexto que a empresa escolheu como seu domínio de operação. Em outras palavras, essas condições são ditadas de fora da empresa, isto é, do seu ambiente. Essas contingências externas podem ser consideradas como oportunidades, imperativos ou restrições que influenciam a estrutura e os processos internos da organização.

Tanto a abordagem sistémica como as contingenciais sugerem que se deve dar atenção à complexidade dos problemas e que o melhor “design” ou estilo de gestão está dependente das exigências da situação. E essas teorias vieram mostrar que a eficácia organizacional está dependente das inter – relações estruturais e funcionais das diversas componentes da organização e do ajustamento da estrutura organizacional à envolvente externa.

3) Clima Organizacional

O Clima Organizacional dentro de uma empresa não é algo simples de ser analisado, porque ele apresenta-se difuso, nebuloso e sem contornos bem definidos, dificilmente se mostrando claro aos olhos dos administradores que o procuram avaliar e entender.

Segundo o professor George H. Litwin (1956), Clima Organizacional é a qualidade do ambiente dentro da organização, e que é percebida pelos membros dessa organização como sendo boa ou não, e que influencia o seu comportamento.

Clima Organizacional é um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização⁶.

Ainda pode-se definir clima organizacional como uma maneira, positiva ou negativa, como os colaboradores, influenciados por factores internos ou externos à organização, percebem e reagem, num determinado momento, ao conjunto de variáveis e factores como as

⁶ Flávio de Toledo e Benedito Milioni, *Dicionário de Administração de Recursos Humanos*

políticas, os procedimentos, usos e costumes existentes e praticados pela organização. Isto significa que uma mesma situação existente na organização, num determinado momento, será percebida de maneira diferente pelos diversos grupos de colaboradores. Alguns terão uma percepção positiva, e a considerarão uma situação agradável ou motivadora, porque de alguma maneira ela atende suas aspirações e desejos. Outros, frente a mesma situação, terão uma percepção negativa porque, contrariamente, ela não atende as suas motivações.

A conclusão é que o Clima Organizacional não pode ser criado pela organização, no sentido literal de se produzir alguma coisa num determinado momento, mas é algo que já existe, vivo e actuante, dentro dela, resultante, principalmente, de factores internos, das decisões tomadas e da maneira como o pessoal é administrado pelos seus chefes, e atinge o colaborador, directamente, no que diz respeito à percepção que ele tem da empresa, induzindo-o a determinado comportamento.

Também não podemos esquecer que, sendo a organização um verdadeiro universo de diferentes interesses, consequência de posturas pessoais e profissionais diferenciadas, modo de vida diversificado, maneira diferente de encarar o mundo, não existirá uma só empresa em que todas as pessoas que dela participem tenham conceitos e valores uniformes. Não é correcto acreditar que todos, dentro da organização, frente às suas políticas, normas e costumes, interpretem e reajam da mesma maneira, tenham os mesmos valores e a mesma intensidade de aceitação ou rejeição sobre os mesmos aspectos ou acontecimentos da vida profissional e pessoal.

Podemos então afirmar que, além da organização não criar o seu clima organizacional, teremos, dentro de uma mesma organização, diferentes climas organizacionais num mesmo momento, causados pelos mesmos acontecimentos mas com efeitos diferentes nos diversos públicos internos, causando sensações positivas para uns e negativas para outros.

Então, não é possível falar-se da existência de apenas um Clima Organizacional único e uniforme; o clima irá variar de acordo com a situação psicológica e o estágio motivacional em que se encontra cada colaborador e a maneira como ele interpreta o contexto da empresa, através das informações recebidas ou percebidas no ambiente interno.

4) A Teoria da Contingência da Liderança

A teoria da contingência de Fiedler (1964), defende que não existe nenhum estilo de liderança que possa ser considerado o mais eficaz em qualquer situação, seja ela qual for. Antes, pelo contrário, cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferenciado. Por outras palavras, uma pessoa torna-se líder não apenas devido aos atributos da sua personalidade, mas também em virtude da coexistência de vários factores situacionais e da interacção entre o líder e os subordinados. Segundo estas abordagens, o líder eficaz é o que tem a capacidade de se adaptar a grupos de pessoas com determinadas características sob condições extremamente variadas. Assim, as variáveis fundamentais a serem consideradas nas teorias contingências da liderança são três: o líder, o grupo, e a situação. De acordo com esta teoria, são três os principais factores que determinam se uma dada situação é favorável ou desfavorável ao líder:

- A relação líder/subordinado, isto é, o grau de aceitação do líder pelos subordinados;
- A estrutura da tarefa, ou seja, se os objectivos, as decisões e as soluções dos problemas estão clarificados (tarefa estruturada) ou não;
- A posição de poder do líder, determinada fundamentalmente pela autoridade formal e pelo grau da influência sobre as recompensas, punições, etc.

5) Modelo Contingencial da Motivação

Maslow (1975) procurou compreender e explicar o que emerge, dirige e sustenta o comportamento humano. Para ele, o comportamento é motivado por necessidades a que ele deu o nome de necessidades fundamentais. Tais necessidades são baseadas em dois agrupamentos: deficiência e crescimento. As necessidades de deficiência são as fisiológicas, as de segurança, de afecto e as de estima, enquanto que as necessidades de crescimento são aquelas relacionadas com o auto-desenvolvimento e auto-realização dos seres humanos.

Maslow cita o comportamento motivacional, que é explicado pelas necessidades humanas. Entende que a motivação é o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os à acção. Para que haja acção ou reacção, é preciso que um estímulo seja implementado, seja decorrente de coisa externa ou proveniente do próprio organismo. Esta teoria nos dá ideia de um ciclo, o Ciclo Motivacional.

A teoria motivacional de Maslow (1975), possibilita a compreensão do ser humano e de suas necessidades e, mais do que isto, a sua concepção humanista acredita no potencial de realização de todo ser humano. Para a realização de tal potencial, condições prévias são fundamentais: consideração, respeito, transparência, liberdade de auto-expressão, justiça etc.

Para ele, tais necessidades apresentam-se numa hierarquia de importância e premência, conforme ilustrado na figura abaixo.

5.1) Hierarquia das Necessidades – Pirâmide Motivacional⁷



De acordo com Maslow, as necessidades fisiológicas constituem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie: alimentação, sono, repouso, abrigo, etc. As necessidades de segurança constituem a busca de protecção contra a ameaça ou privação, a fuga e o perigo. As necessidades sociais incluem a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afecto e amor. A necessidade de estima envolve a auto apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de “status”, prestígio e consideração, além do desejo de força e de adequação, da confiança perante o mundo, independência e autonomia. A necessidade de auto realização são as mais

⁷ Fonte: MARIA José Chambres e LUÍS Curral. **Psicossociologia** 11º Ano. 1ª Edição: Lisboa 1994.

elevadas, de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de auto desenvolver-se continuamente.

6 - Teoria do Desenvolvimento do Projecto

Na conceitualização do projecto encontramos vários defensores que deram o seu contributo significativo na concepção e desenvolvimento do mesmo, dos quais vamos destacar algumas:

Segundo **Graham** (1985), projecto é um conjunto de pessoas e outros recursos temporariamente organizados para alcançar um objectivo, tendo normalmente um orçamento fixo e um período bem definido. Projectos são geralmente associados a produtos e procedimentos feitos pela primeira vez, ou a procedimentos já conhecidos que se pretendem adoptar de forma diferente.

Segundo **Buchanan and Boddy** (1992), projecto é um conjunto de actividades Inter – conexas implicando a utilização de recursos diferenciados (humanos, materiais e financeiros) e executados de forma integrada com vista ao alcance de um objectivo pré – definido. Ou poderá ser considerado como uma aventura única com princípio e fim, conduzido por um grupo de pessoas com fim de alcançar um objectivo estabelecido, observando parâmetros de custo, tempo e qualidade.

Segundo **Abecassis and Cabral** (1982), projecto é um processo específico utilizado por uma entidade pública ou privado, para atingir objectos por cuja fixação é responsável. Tal processo específico abrangeria as seguintes fases:

- Determinação dos objectivos;
- Escolha do método ou tecnologia;
- Determinação das despesas e receitas;
- Escolha das fontes de recursos;
- Estudo de enquadramento legal e administrativo do projecto.

Classificação de projecto quanto à natureza e modo de formação de preço

- Projecto directamente produtivos – os que visam a criação, renovação ou expansão de actividades de produção de bens ou serviços susceptíveis de venda directa a preço

estabelecido, livremente ou não, no mercado (ex. produções agrícolas e industriais, comércio, actividade transportadora, hotelaria, produção de energia etc.);

- Projecto não directamente produtivos – os que ou visam a criação, renovação, expansão de actividades de suporte às actividades produtivas (ex. formação profissional, educação, investigação científica, infra-estruturas de transporte) ou se destinam a melhorar ou a assegurar a vida individual ou colectiva (ex. polícia, defesa, saúde pública, habitação social e religiosa, segurança social etc.).

Em síntese, nos projectos directamente produtivos, são aplicáveis os métodos analíticos de determinação da rentabilidade financeira e económica que permitem chegar a medidas quantitativas, enquanto que, nos projectos não directamente produtivos o preço é impossível de estabelecer quer individualmente, quer no seu modo de formação. Esses utilizam-se métodos analíticos de aferição da eficácia relativamente ao custo (custo/eficácia).

De acordo com *APM* (1993), projecto é uma discreta tarefa com objectivos bem definidos, incluindo geralmente factores com tempo, custo e qualidade (performance). Normalmente os projectos desenvolvem-se através de uma sequência no qual se podem reconhecer o ponto de partida e término. Adicionalmente, os objectivos do projecto podem ser definidos de várias formas: financeiro, social, económico, cultural etc.

Dado que, são vários os teóricos que conceituam o projecto, podem constatar que *APM* (1993) e *Buchanan and Boddy* (1992) vieram a reforçar a ideia um do outro focalizando, principalmente o custo, início e o término de um projecto.

A Gestão de projecto é um conjunto de actividades inter-ligadas de planificação, coordenação da execução e do controlo, visando assegurar o bom desenvolvimento (implementação) do projecto e o cumprimento dos objectivos preconizados (qualidade, prazos e custos) ou é o processo de planificar e dirigir um projecto num determinado período de tempo, a um dado custo com a finalidade de obtenção de um dado produto final.

As Etapas de Gestão do Projecto São:

- Objectivos;
- Planificação;
- Coordenação;

➤ Controlo.

As actividades de gestão de projecto podem em alguns casos implicar a tomada de decisões sobre a revisão ou alteração dos objectivos. Além do respeito pela limitação temporal, limitação orçamental e exigência de qualidade pode-se ainda incluir, a capacidade para:

- Detectar atempadamente situações imprevistas;
- Descobrir soluções/alternativas ajustadas aos problemas que eventualmente emergem;
- Ter capacidade para antecipar e replanificar as actividades em casos de emergência e /ou de ocorrência de mudanças inesperadas;
- Ser capaz de compreender os motivos, atitudes e comportamentos de todos os elementos que contribuem para a realização do projecto.

Os projectos de desenvolvimento tentam mobilizar e explorar os recursos na perspectiva de obter resultados precisos, em prazos determinados e no respeito por um certo orçamento. Estes projectos variam nos seus âmbito, objectivos e duração. Alguns projectos limitam-se a uma comunidade, embora utilizem recursos limitados, produzem resultados notáveis em prazos relativamente curtos. Por outro lado, há projectos de grande envergadura, que precisam de recursos financeiros importantes e não produzem efeitos proveitosos senão a longo prazo.

O projecto é a forma mais comum e frequente de realizar intervenções em busca de mudanças e melhorias. Projectos bem elaborados, consistentes, e realistas, podem influenciar significativamente no desempenho de uma organização. Mas para serem efectivos, é preciso um sistema de gerenciamento que integre todas as etapas de um ciclo, desde a concepção da ideia, passando pelo planeamento e pela implementação, até a avaliação dos resultados e dos impactos.

Ciclo de projecto é um conjunto de fases cujo número e denominação são determinados pelas necessidades de organização responsável pelo projecto.

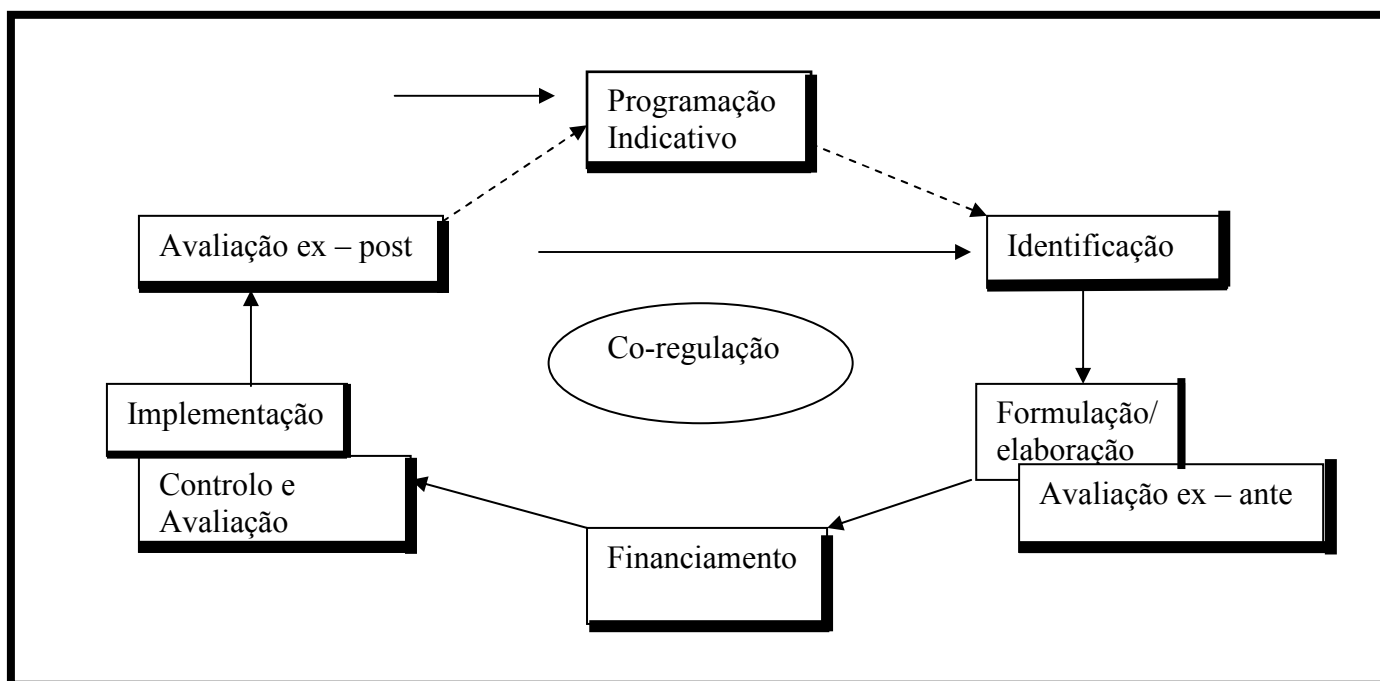
Um Bom Projecto Tem as Seguintes Características:

- O seu propósito está claramente definido e baseia-se no contexto actual;
- Os objectivos e resultados dele esperados são bem definidos e revelam aonde o esforço pode e deve chegar;

- Os resultados esperados são compatíveis com os meios disponíveis. Os meios necessários são os recursos financeiros, os recursos humanos e o prazo de tempo que as actividades levam para produzir os resultados.

Os projectos podem ser autónomos ou também fazer parte de um programa em que as diferentes partes contribuem para alcançar um objectivo global. Todavia, a gestão do ciclo de projecto é universal na sua concepção quaisquer que sejam a escala e a natureza do projecto. A gestão das diferentes fases do ciclo do projecto deve ser de uma forma integrada. Podemos considerar um total de seis fases do ciclo do projecto.

6.1- Seis Fases do Ciclo de um Projecto⁸



Dessas seis fases do ciclo de um projecto, podem-se analisar os elementos mais importantes a observar durante cada fase e os critérios de coerência e de sustentabilidade a aplicar durante todo o ciclo.

O ciclo de gestão de projecto representa o processo seguido durante o qual cada etapa condiciona a etapa seguinte. Por exemplo, as informações coligidas durante a fase de identificação do projecto (etapa 1) servem de suporte ao plano detalhado do projecto (etapa

• ⁸ Fonte: Manual “Gestão do Ciclo do Projecto” – *Abordagem integrada e Quadro Lógico* – Comissão das Comunidades Europeias – Fev. 1993

2). A etapa 3 (três) passa em revista as informações recolhidas durante as duas etapas anteriores integrando diferentes perspectivas para garantir a exequibilidade do projecto. Se estas bases forem sólidas as etapas seguintes terão maiores potencialidades de êxito. Todavia, pode ser decidido durante uma das três primeiras etapas que o lançamento do projecto examinado não é justificado.

Embora o quadro lógico seja o “mapa” geral do projecto que serve como base para o documento base que formaliza a existência de um projecto e como input para o planeamento operacional.

O quadro lógico é um instrumento de gerenciamento que é especificamente apropriado para projecto de desenvolvimento que visa criar um impacto não apenas no ambiente em geral mas nas pessoas envolvidas. Ele tem ampla aceitação entre as instituições internacionais de desenvolvimento e serve para a maioria delas como ferramenta de análise de propostas e o desenho da concepção dos projectos.

O quadro lógico ou matriz lógico é um instrumento metodológico de ordenação e encadeamento dos elementos do projecto. Também é considerado como um conjunto de conceitos interdependentes que descrevem operacional e matricialmente os aspectos mais importantes duma acção. Essa descrição permite verificar se a intervenção foi correctamente concebida facilita o acompanhamento e proporciona uma avaliação mais satisfatória. O quadro lógico é um instrumento que se utiliza tanto no momento da preparação de um projecto/programa como nas fases de implementação e de avaliação. É justamente nas fases que se seguem (informação, financiamento, realização, avaliação) que o quadro lógico será completado progressivamente para servir de base à gestão de cada fase do ciclo do projecto. Além disso, quadro lógico é ponto de partida, “o instrumento de base”, para elaborar outros instrumentos, nomeadamente o orçamento pormenorizado, a repartição das responsabilidades, o calendário de execução e um plano de acompanhamento.

Essa ferramenta proporciona uma análise clara da relação das actividades do projecto com os produtos requeridos para alcançar os objectivos propostos, contribuindo ainda para uma especificação precisa das actividades, dos produtos e objectivos específicos, para descrição de indicadores de desempenho, fonte de verificação desses indicadores e ainda hipóteses de riscos ou pressupostos principais que podem condicionar o êxito do projecto.

6.2- O Formato do Quadro Lógico⁹

	Lógica de intervenção	Indicadores Objectivamente Verificáveis	Fontes De Verificação	Hipóteses
Objectos Globais				
Objectivo específico				
Resultados				
Actividades		Meios	Custos	
				Condições Prévias

O formato do quadro lógico trata-se de dar forma ao conteúdo de uma intervenção, apresentando sistemática e logicamente os objectivos, resultados, actividades, elos de causalidade e meios de verificação, se os objectivos foram realizados e se foram definidas as hipóteses, exteriores ao projecto/programa. É portanto um instrumento que ajuda a ver claramente como é que a intervenção vai evoluir, de acordo com que estratégia e com que meios. Nas fases de acompanhamento e da avaliação, este mesmo quadro lógico serve de ponto de referência para analisar os resultados e o impacto da intervenção. Portanto o quadro lógico não passa de um mero instrumento que serve para melhorar a planificação e a realização de um projecto ou programa.

Do ponto de vista metodológico, porém, não obrigatório, pode-se considerar que para elaborar um projecto é necessário tomar em consideração oito aspectos que devem recolher todos os elementos chaves que nos permitirão articular a nossa ideia de forma clara, prática e concreta.

• ⁹ Fonte: Manual “Gestão do Ciclo do Projecto” – *Abordagem integrada e Quadro Lógico* – Comissão das Comunidades Europeias – Fev. 1993

6.3- As Directrizes de um Projecto¹⁰ (oito aspecto)

ELEMENTO	DESCRIÇÃO	
1. Apresentação	Acção que vão realizar	O QUÊ?
2. Fundamentação	Análise da realidade. Justificação da ideia e do projecto.	POR QUÊ?
3. População – Alvo (destinatário) e Localização	A quem está dirigido o projecto locais onde se vai intervir.	QUÊM? ONDE?
4. Objectivos	Objectivos geral e específicos do projecto.	PARA QUÊ?
5. Actividades e Metodologia	Descrição de actividade e como se vão realizar.	COMO?
6. Recursos (financeiros, materiais e humanos)	Organização e divisão de tarefas. O quê e de quanto se necessita.	COM QUEM? COM QUÊ?
7. Custo	Determinação do custo do projecto	QUANTO?
8. Cronograma	Calendário de trabalho	QUANDO?

Seguindo essas directrizes do projecto acima referido qualquer que seja a escala e a natureza do projecto, este será bem formulado, de modo que responda às necessidades reais do respectivo grupo alvo.

¹⁰ Fonte: *Elaboração de projecto*. [Http://www.iavida.org.br/elaboracao_de_projeto.htm](http://www.iavida.org.br/elaboracao_de_projeto.htm) [31/03/04]

Não obstante, é necessário salientar que o ponto de partida é sempre uma ideia que resume esquematicamente os elementos essenciais do “que há a fazer”. Uma má ideia nunca pode dar origem a um bom projecto, mas também uma boa ideia não dá lugar, automaticamente, a um bom projecto. Sendo assim, projecto bem elaborado (é portanto, susceptível de ser medido e avaliado), tem mais facilidade de obter sucesso, um projecto não deve ser um mero documento de análise ou de uma declaração de boas intenções, mas sim um instrumento prático a serviço de uma organização.

A avaliação de projectos pode ser feita sob duas ópticas distintas: a óptica privada, considerando o ponto de vista do empresário, e a óptica social, considerando o ponto de vista da sociedade como um todo. A diferença fundamental reside em que a avaliação social leva em consideração certa objectiva nacional que não interessa a uma avaliação puramente privada. Assim, por exemplo, a avaliação social passa a considerar os efeitos do projecto sobre o emprego da mão-de-obra, o emprego de recursos naturais nacionais e a poupança de divisa.

A avaliação social de projectos tem por objectivo aferir a importância relativa de um projecto ou um conjunto de projectos para a sociedade como um todo, enquanto que avaliação privada identifica e contrapõe as receitas e custos na esfera da empresa, onde essencialmente se concentram os efeitos directos do projecto. A avaliação social deve considerar os benefícios e custos numa perspectiva mais ampla – a de todos os agentes económicos atingidos pelos efeitos directos, indirectos ou induzidos do projecto.

A avaliação social de projectos permite aos órgãos avaliadores computar não só a rentabilidade privada, mas também o que se pode denominar de rentabilidade económica nacional.

Em síntese, o problema da avaliação de projectos, pela óptica de seus efeitos, se resume em medir as modificações que esses projectos provocam nas diferentes grandezas económicas e em seu equilíbrio relativo, pelo facto de actuarem de forma diferenciada sobre elas.

É importante ter em mente que a análise de custo/ benefício não é condição suficiente para um processo selectivo de investimento, de planeamento económico. Estas técnicas constituem somente mais um indicador de viabilidade, ao lado daqueles financeiros e fiscais, e de outros considerados estratégicos. Além disso, a análise de projectos deve ser vista como o último elo de planeamento. Após os modelos macroeconómicos determinarem uma estratégia geral e as análises de insumo-produto assegurarem a consistência dos objectivos

traçados, procura-se com a selecção de projecto apenas dirigir os investimentos sectoriais dentro dos critérios de eficiência e equidade estabelecidos.

O principal problema da Análise de Custo-Benefício é mostrar se certo conjunto de projectos de investimentos deve ser empreendido e, caso os recursos sejam limitados, que prioridades se deve dar a este elenco de projectos segundo este ou aquele conjunto de critérios. A empresa privada tende a guiar-se por critérios comerciais comuns, a fim de atingir seus objectivos de maximizar lucros. Através da avaliação, procura-se conhecer se o projecto representa uma boa alternativa para os recursos a serem utilizados. Já a avaliação por um organismo de fomento preocupa-se em escolher, dentre as múltiplas possibilidades de solicitações de financiamento, aquelas que deveriam ser aprovadas, considerando os aspectos sociais.

Como sabemos, os recursos são menores que o número de solicitações, por isso a finalidade da avaliação passa a ser:

- Determinar se a empresa terá rentabilidade financeira e capacidade de pagamento que garantam o retorno do financiamento e do capital próprio empregado;
- Determinar se o projecto para o qual se solicita financiamento está de acordo com os objectivos macroeconómicos da nação (rentabilidade económica) e ordená-los de acordo com a sua capacidade de contribuir para esses objectivos.

A avaliação deve ser um processo de transformação do projecto, levando-o desde a fase de análise de solidez, até relatório final com alternativas viáveis para a tomada de decisão, envolvendo então outros aspectos estratégicos.

III Capítulo – Análise da Pertinência

1-Análise de Estrutura e Funcionamento de uma Escola Técnica/Profissionalizante

No que concerne ao funcionamento de uma escola técnica/profissionalizante, esta rege-se por um conjunto de dispositivos e decreto-lei, dos quais se destaca o decreto-lei nº 20/2002 de 19 de Agosto que determina em pormenor como deve funcionar um estabelecimento do ensino secundário. Conforme o artigo nº9 do decreto-lei nº 20/2002 de 19 Agosto, a gestão e o funcionamento dos estabelecimentos do ensino secundário baseiam-se nos seguintes princípios: qualidade do ensino, planificação de todas as actividades, direcção colectiva, responsabilidade individual e colectiva, controlo social e administrativo das actividades, racionalização na utilização dos meios e inserção nas comunidades, visando a educação para o trabalho, a cultura e a cidadania. É importante frisar que a gestão pedagógica e administrativa dos estabelecimentos do ensino secundária conforme o artigo nº12 do decreto-lei nº 20/2002 de 19 Agosto, é assegurada pelos seguintes órgãos¹¹:

- I – Assembleia da Escola;
- II – Conselho Directivo;
- III – Conselho Pedagógico;
- IV – Conselho de Disciplina.

O funcionamento desses órgãos é apoiado pelos serviços administrativos, financeiros e por comissão de trabalho.

¹¹ Artigo nº 12 do decreto-lei nº 20/2002 de 19 de Agosto

1.1 Funções de cada órgão acima indicado (*organigrama no anexo*):

I Assembleia da escola é um órgão plural e de participação dos diversos sectores da comunidade educativa (representantes de professores, alunos, pais encarregados de educação e de diversos segmentos da sociedade) na tomada das decisões mais importantes da vida escolar, corporizando, deste modo, um verdadeiro mecanismo de co-gestão escolar e de controlo social da educação. Cabe-lhe, entre muitas atribuições, aprovar os instrumentos de gestão previsional (projecto educativo, plano anual de actividades, orçamento privativo) e os instrumentos de prestação de contas (relatório anual de actividades, conta gerência, etc.) e o regulamento interno da escola.

II – O Conselho Directivo é o órgão executivo e administrativo da escola, o qual, além do Director, dos Subdirector Pedagógico, administrativo e do Secretário, temos o Subdirector Técnico e Subdirector para Assuntos Sociais e Comunitários. Cabe-lhes, entre muitas atribuições, colaborar com os serviços centrais e concelhios do departamento governamental responsável pela educação naquilo que lhe for solicitado, organizar as actividades circum – escolares, submeter à aprovação da Assembleia da escola o Orçamento Privativo, Plano de Actividade, Regulamento Interno, relatório de actividades e as contas de gerência.

III – O Conselho Pedagógico integrado pelo Director que o preside, pelo subdirector Pedagógico, Subdirector Técnico e Coordenadores das disciplinas, possui vastas atribuições em matéria de gestão pedagógica da escola, destacando-se a planificação, o acompanhamento e ao controlo das actividades pedagógicas. A problemática da orientação vocacional e profissional dos alunos, em estreita ligação com os serviços e organismos vocacionados.

IV – O Conselho de Disciplina é um órgão de controlo disciplinar da escola, que é composto para além, de um elemento designado pelo Conselho Directivo, que preside, e de um Coordenador de Disciplina designado pelo Conselho Pedagógica, por representantes eleitos dos pais encarregados de educação (dois representantes), alunos (um delegado dos alunos) e professores (dois directores de turma).

Esse decreto-lei nº 20/2002 de 19 Agosto atribui às escolas a faculdades de criação de órgãos auxiliares que são as comissões permanentes e eventuais.

Pode se salientar ainda que nem todas as normas que são definidas nesse decreto-lei é posto na prática duma forma rigorosa.

2 – Análise das Carências no Concelho em Termo de Formação Profissional

Pode-se notar que se vem verificando uma expansão dinâmica no crescimento sócio económico do Concelho, que, por sua vez, para poder acompanhar esse crescimento, torna necessário e prioritária a capacitação dos recursos humanos. Formando quadros do Concelho, estarão a criar condições e mecanismo que permitem ao Concelho competir de igual por igual com os outros Concelhos.

Passamos a destacar as carências do Concelho em termo de formação profissional¹²:

2.1 – Técnicos em diferentes domínios (áreas) do Turismo;

2.2 – Técnicos em diferentes domínios (áreas) de Construção Civil;

2.3 – Técnicos em diferentes domínios (áreas) de Animação Social;

2.4 – Técnicos em diferentes domínios (áreas) de prática de Agricultura moderna e conservação;

2.5 – Técnicos em diferentes domínios (áreas) de Pescado moderno e conservação;

2.6 – Técnicos em diferentes domínios (áreas) de Artesão;

2.7 – Administração e Finanças;

2.8 – Contabilidade & Gestão;

2.9 – Gestão Comercial e Marketing;

2.10 – Mecânica;

Definitivamente, se o Concelho conseguir colmatar essas carências em termo de formação profissional, estaria a dar um passo gigantesco rumo ao crescimento em termo de quadros técnicos.

3- Demonstração da Pertinência de uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho

A educação hoje tornou-se num primeiro plano na economia do desenvolvimento de qualquer país, ou seja, ela faz parte da riqueza real das nações. Aliás, é preciso fazer um adequado investimento nesse capital humano, de modo a tirar o máximo proveito.

No entanto para poder ter uma escola dessa envergadura no Concelho, é necessário ter espaço, e nesse aspecto foi constatado que o Concelho dispõe de um espaço físico apropriado para o leccionamento do ensino Técnico/Profissionalizante, que à priori podemos considerar já como um passo significativo, e não só, também podemos contar com uma dinâmica significativo da demanda da procura em termo dos efectivos. É necessário fazer algumas

¹² Fonte: Resultado das entrevistas e inquérito aplicados aos actores políticos, alunos e empresas.

reajuste na Escola Secundária “Alfredo da Cruz Silva” de modo a torná-lo numa Escola Polivalente.

Ressalve-se que com a elevação de São Lourenço dos Órgãos a categoria do Concelho, torna indispensável à criação de um conjunto de infra-estruturas, principalmente a construção de uma escola secundária nesse Concelho. Também é de frisar, de acordo com o programa estratégico e prioritário da educação e valorização dos recursos humanos (2002-05) a criação de dois pólos secundária no Concelho, um em Canelo e outro em Achada Fazenda, o que faz com que a escola Secundária “Alfredo da Cruz Silva” fique com um nº de efectivos reduzido o que se pode traduzir na desocupação de algumas salas, ou seja, algumas salas de aula poderão ficar sem um adequado uso.

Neste caso uma Escola Técnica/Profissionalizante, como sendo um projecto de produto não valorizável, ou seja, um projecto de natureza social, que corresponde habitualmente a bens de natureza público fornecidos pelo estado, gratuitamente ou por um preço simbólico. Nesse aspecto não se procura valorizar a utilidade económica, mas existe uma preocupação para minimização dos custos. Sendo assim, a análise de custo-eficácia nos projectos de produtos não valorizáveis, ou seja, de carácter social, só poderá ser mensurado ao longo prazo com os efeitos que esses projectos poderão vir a causar. Nesse caso com a implantação dessa escola só estaremos a altura ou capaz de fazer uma mensuração de custo-eficácia depois que esses alunos estiverem empregados a dar o seu contributo para o desenvolvimento do Concelho.

No entanto, para manutenção e funcionamento de uma Escola Técnica/Profissionalizante, ronda, em termo de valor estimado, ronda os 8 milhões de escudos cabo-verdiano (8.000.000\$00)¹³ anualmente, mais é de ressaltar que esse valor é coberto pela receita arrecadada pela instituição ao longo do ano lectivo.

Pode-se dizer que, para qualquer instituição na sua fase da implantação, carece de um conjunto de investimento, que poderão ser amortizados ao longo dos anos do seu funcionamento. Do estudo feito à demanda do mercado no Concelho de Santa Cruz e a vizinhança, foi constatado que é prioritário o arranque dessa escola com início de leccionação do curso de Construção Civil e Mecânica e algumas áreas afins. Sendo assim para equipar essas oficinas, fizemos um estudo do mercado, e constatámos que o custo ronda um valor aproximado de trezentos mil de Euro (300.000 de Euro) para apetrechamento de cada uma das oficinas.

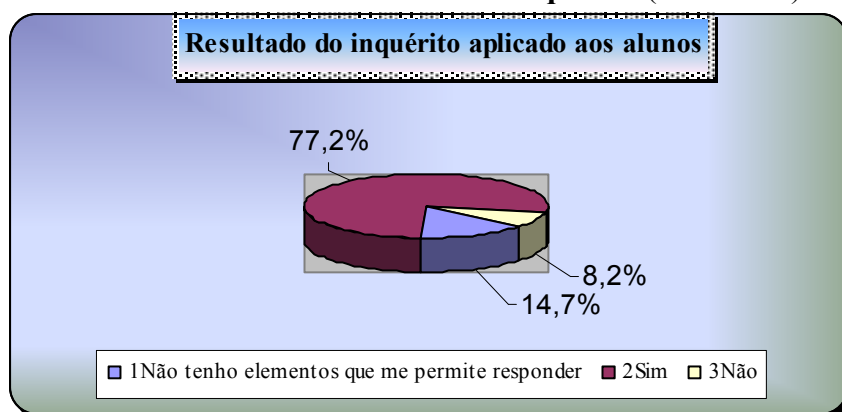
¹³ Fonte Orçamento Privativo do ano 2006 da Escola Técnica Grão-duque Henri Cidade de Assomada

3.1- Análise e Cruzamento dos Dados Recolhidos

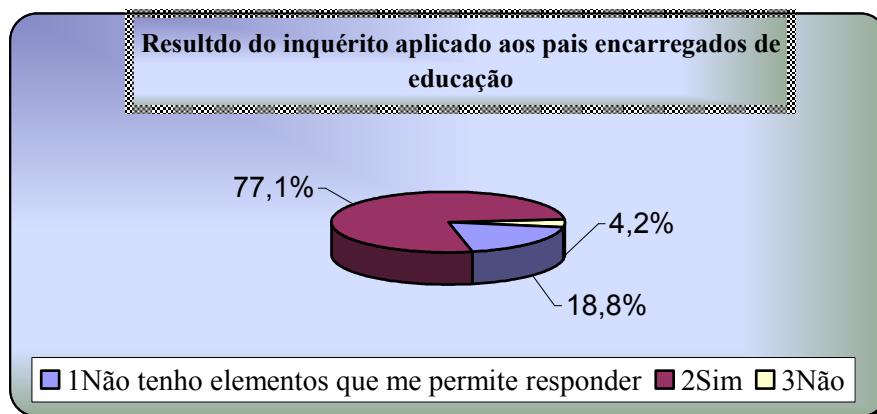
As entrevistas realizadas aos alunos e inquéritos aplicados às empresas sedeadas no Concelho demonstraram que o Concelho precisa de uma escola dessa natureza e que isto devia ser pensado lá muito mais tempo. Os dirigentes das empresas mostraram disponíveis a colaborar com essa instituição educativa no que for solicitado por parte desta, mostraram algumas áreas que consideram pertinente para serem leccionados logo nos primeiros anos como por exemplo o curso de Construção Civil, Mecânica, Administração & Finanças e Contabilidade & Gestão. Também deixaram transparecer que seria vantajoso e gratificante ter no Concelho um mercado aonde recorrer sempre que for necessário para seleccionar e recrutar mão-de-obra para desempenhar as várias funções na empresa. Por estas razões, quer os dirigentes das empresas quer os alunos entrevistados considerara oportuna uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho de Santa Cruz.

As entrevistas realizadas com os actores políticos e educacionais do Concelho demonstraram que a ideia de implantação de uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho seria muito gratificante, visto que, essa escola não só iria atender as necessidades dos jovens do Concelho mas também, poderia exercer a função de um centro do meio rural que beneficiaria os outros Concelhos do interior da ilha de Santiago. Eles demonstraram toda a disponibilidade em fazer algo de modo a materializar esse projecto, visto que, o consideram como um projecto prometedo para projecção do Concelho e não só, também proporcionaria aos indivíduos do Concelho algumas ferramentas que lhes permitissem acompanhar o fenómeno da globalização.

Da análise e cruzamento das ideias obtidos a partir das entrevistas realizados e dos inquéritos aplicados aos participantes dessa investigação, não notamos qualquer inconsistência entre as respostas dadas pelos inqueridos e pelos entrevistados que nos conduz a qualquer tipo de especulação de que não é pertinente e viável uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho. Pelo contrário demonstraram que essa escola é oportuna para o Concelho, visto que contribuirá para diminuição de alguns encargos (despesas) com a educação, por isso ficariam satisfeitos com a abertura da mesma. Também eles consideram que uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho contribuirá para o crescimento sócio-económico do Concelho, visto que tornaria o Concelho mais atractivo a novos investimentos e mais competitivo.

3.1.1. Gráfico dos Resultados de Inquérito (Tabela – 1)

Tal como se pode ver no gráfico 3.1.1 no total de 32 inqueridos do Concelho de Santa Cruz e dos Concelhos vizinhos (São Lourenço dos Órgãos e São Miguel Arcanjo), 77.2% aderiram ao projecto da implantação de uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho de Santa Cruz, considerando deste modo oportuna uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho de Santa Cruz, e 14.7% responderam que não tem elementos que lhes permitem responder e o restante 8.2% considera que não é oportuna uma escola dessa natureza no Concelho.

3.1.2. Gráfico dos Resultados de Inquérito (Tabela – 2)

Da leitura do gráfico 3.1.2 pode se concluir que dos pais inquiridos 77.1% consideram oportuna e pertinente uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho, enquanto que 18.8% mostraram que não tem elementos que lhes permitem responder contra 4.2% que consideram que uma Escola Técnica/Profissionalizante ainda não é oportuno para o Concelho, por isso, consideram que o Concelho carece ainda de outros Infra-estruturas que são mais prioritários em relação a essa escola, já que, consideram que o Concelho dispõe de uma escola secundária.

As informações obtidas a partir dos inqueridos e entrevistados quer os alunos, quer os pais encarregados de educações vieram confirmar a hipótese dessa investigação, que com a

implantação de uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho, de Santa Cruz, irá aumentar a opção de escolha das vias que os alunos desejam dar continuidade aos estudos e adquirir uma formação que lhe serve como um livre-trânsito para o mercado de trabalho.

Agora estamos em condições de dar respostas a pergunta de partida dessa investigação. Qual é o impacto que uma Escola Técnica/profissionalizante trará para a redução da pobreza no Concelho de Santa Cruz? Podemos ser um pouco otimista que com a implantação dessa infra-estrutura aumentará o nível de emprego e a mudança de mentalidade dos indivíduos do Concelho. Além disso, a implantação dessa escola irá formar e disponibilizar quadros técnicos para satisfazer as carências do Concelho, de acordo com SHEEHON, Jorna (94), sugere do qual, os indivíduos formados, mesmo estando desempregado esses contribuem como uma mais valia para o país em particular para o concelho. Sendo assim, esses indivíduos dispõem de um conjunto de ferramentas e mecanismos que lhes servem como alternativa e meios para obtenção da sua subsistência, e conscientes da sua situação financeira farão um planeamento mais rigoroso da sua vida, como por exemplo o de não ter muitos filhos.

Do outro ângulo, quanto maior for a qualificação na ocupação maior será o nível de rendimento e menor a propensão de ser pobre¹⁴, isso quer dizer que, quanto maior for a qualificação na ocupação, maior será o salário e melhores condições de trabalho, isso implica um melhoramento da dieta alimentar, condições de habitabilidade e de saneamento básico para todo o efeito o que contribuem para o melhoramento do nível de saúde (tratamento das doenças, aquisição de medicamentos) e para diminuição da taxa de analfabetismo no Concelho, e por conseguinte, esses indicadores contribuem para a diminuição do nível de pobreza no Concelho de Santa Cruz.

Agora perguntamos – quais são as possibilidades da implantação de uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho? As possibilidades são duas:

- ⇒ Em primeiro lugar, o mais fácil é dotar a Escola Secundária “Alfredo da Cruz Silva” de um conjunto de condições (apetrechamento e algumas remodelações) de modo a transforma-la numa escola polivalente;
- ⇒ Em segundo lugar, optar pela nova construção, que ao nosso ver será muito mais custoso.

¹⁴ MINISTÉRIO das Finanças e Planeamento. **Documento de estratégia de crescimento e de redução da pobreza**. Praia -Setembro 2004.

Conclusão/Recomendações

A escola é considerada uma organização para todos os efeitos. Na administração sugere-se que a organização é um sistema composto de subsistemas e definidos por limites que o identificam em relação a supra-sistema. A visão contingencial procura analisar as relações dentro e entre os subsistemas, bem como entre a organização e seu ambiente e define padrões de relações ou configuração de variáveis. Os sistemas gerências são adequados para cada situação específica, que nos proporciona o aumento da eficiência e da eficácia organizacional. Aliás nos proporciona conceitos, instrumentos, diagnósticos, métodos e técnicas apropriados para análise e resolução de problemas situacionais.

Nesse aspecto a organização é um sistema criado pelo homem e mantém uma dinâmica interacção com o seu meio ambiente, sejam clientes, fornecedores, concorrentes, entidades sindicais, órgãos governamentais e os agentes externos

Tanto a abordagem sistémica como as contingenciais sugerem que se deve dar atenção à complexidade dos problemas e que o melhor “design” ou estilo de gestão está dependente das exigências da situação. Essas teorias vieram mostrar que a eficácia organizacional está dependente das inter – relações estruturais e funcionais das diversas componentes da organização e do ajustamento da estrutura organizacional à envolvente externa.

No entanto, tendo uma escola Técnica/Profissionalizante no Concelho de Santa Cruz, que aplica no seu dia-a-dia as teorias contingências e sistémica torna-se difícil não conseguir triunfar no mercado. Sobretudo sendo uma escola um projecto de natureza social ou um produto não valorizável, que corresponde habitualmente a bens de natureza pública fornecidos pelo estado, gratuitamente ou por um preço simbólico.

Todos os que participaram nessa investigação consideram não só oportuna mas também pertinente uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho de Santa Cruz.

Por todas estas razões a comunidade educativa do Concelho de Santa Cruz e Concelho vizinho consideram relevante, viável, oportuna e imprescindível uma escola dessa envergadura no Concelho, visto que contribuirá para o crescimento sócio económico. Este estudo poderá servir como pista para quem de direito tomar os possíveis procedimentos de modo a agilizar esse projecto por que há muito anseia a comunidade educativa do Concelho de Santa Cruz e os Concelhos da vizinhança (São Lourenço dos Órgãos e São Miguel Arcanjo).

Para tornar esse projecto da implantação de uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho de Santa Cruz numa realidade torna-se necessário traçar um conjunto de estratégias ou recomendações de como fazer:

- ⇒ Transformar a Escola Secundária “Alfredo da Cruz Silva” numa Escola Polivalente;
- ⇒ Aproveitar das várias cooperações e geminações que o Concelho desfruta buscando assim o financiamento para o financiamento desta Escola;
- ⇒ Averiguar a possibilidade desta escola vier a funcionar como complemento do Centro de Formação Profissional de Pedra Badejo ou vice-versa ou seja devem trabalhar em estreita colaboração um com o outro;
- ⇒ Que as empresas passa ser promotor das actividades desta escola (encomendando serviços, financiando, disponibilizando espaço para o estágio etc.).

Bibliografia

- ABECASSIS, Fernando. Cabral, Nuno. **Análise económica e financeira de projectos**. Lisboa, Outono 1982.
- Associação Portuguesa de Bancos – Instituto Superior de Gestão Bancária. **Psicossociologia**. ISGB. 2ª Edição, Outubro 2001.
- BERTRAND, Yves e Guillemet, Patrick. Organizações: **Uma Abordagem Sistémica**. Ed. 1988.
- CABRAL, Agido. Manual de concepção e desenvolvimento de projectos: **Gestão de projecto** – Dezembro 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4ª Edição, Ed. Makron Books, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6ª Edição, Editora CAMPUS, volume II, 2002.
- DONNELLY, Gibson & Ivancevich. **Administração: Princípios de Gestão Empresarial**. 10ª Edição, Mcgraw Hill de Portugal – 2000.
- **Elaboração de projecto**. [Http://www.iavida.org.br/elaboracao__de__projeto.htm](http://www.iavida.org.br/elaboracao__de__projeto.htm) [31/03/04]
- Flávio de Toledo e Benedito Milioni, **Dicionário de Administração de Recursos Humanos**
- GIL António Carlos. Métodos e técnicas de: “**Pesquisa Social**”. 5ª Edição: São Paulo 1999
- GONÇALVES, Júlio. **Teoria da Burocracia: Uma Administração pública do século XXI**: Lisboa 1997
- INE. **Recenseamento geral da população: População e Habitação**. Praia, Imprensa Nacional, 2000.
- J.M. Carvalho Ferreira. José Neves. António Caetano. **Manual de Psicossociologia das Organizações**. Editora Mcgraw Hill de Portugal – 2001.
- **LEI de Bases** (lei nº 113/V/99 de 18 de Outubro);
- MANUAL Gestão do Ciclo do Projecto – **Abordagem integrada e Quadro Lógico** – Comissão das Comunidades Europeias – Fev. 1993.
- MARIA José Chambres e LUÍS Curral. **Psicossociologia 11º Ano**. 1ª Edição: Lisboa 1994.

-
- MINISTÉRIO das Finanças e Planeamento. **Documento de estratégia de crescimento e de redução da pobreza**. Praia -Setembro 2004.
 - **Regime de Organização e Gestão dos Estabelecimentos de Ensino Secundário** Decreto – Lei nº 20/2002 de 19 de Agosto.
 - SHEEHON, John: **Economia de Educação**. São Paulo 1994.
 - SOUSA, António. *Introdução à gestão: “Uma abordagem sistemática”*. 1ª Edição: Outubro de 1990.

Anexos

ANEXOS

INQUÉRITO DESTINADO AS EMPRESAS

Este questionário está orientado para análise da pertinência da implantação de uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho de Santa Cruz.

Residência: _____ Áreas de Serviços: _____

Antiguidade Laboral: _____

1) Consideras oportuna uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho? _____

2) Quais as vantagens que esperas ter com a implantação de uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho? _____

3) Na sua opinião quais são as áreas prioritárias e de possíveis cooperação com a instituição que a vossa excelência preside? _____

4) Qual é a vossa perspectiva acerca da implantação de uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho? _____

5) O que achas que deve ser feito para que essa Escola seja atractiva, concorrencial e sustentável? _____

Muito obrigado pela sua colaboração.

ROTEIRO DE ENTREVISTA DESTINADO AOS ACTORES POLÍTICOS E EDUCACIONAIS

Este questionário está orientado para análise da pertinência da implantação de uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho de Santa Cruz.

Instituição: _____ Cargo: _____

- 1) Consideras oportuna uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho?
- 2) O quê que achas da ideia de implantação de uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho?
- 3) Que vantagens uma Escola Técnica/Profissionalizante trará para o concelho?
- 4) Qual é contributo que espera vir à dar para concretização desse projecto (ideia da implantação da escola)?
- 5) Qual será o impacto de uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho?
- 6) Achas que é vantajosa uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho?
- 7) O que deve ser feito para tornar esse projecto mais atractivo e sustentável?
- 8) Quais são as carências em termo de formação profissional no Concelho?

Muito obrigado pela sua colaboração.

ROTEIRO DE ENTREVISTA DESTINADO AOS ALUNOS

Este questionário está orientado para análise da pertinência da implantação de uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho de Santa Cruz.

Concelho: _____ Residência: _____ Idade: _____

Sexo: M ☐ F ☐ Ano de escolaridade: _____

- 1) Achas oportuna uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho?
- 2) Gostarias de estar matriculado numa Escola desse género?
- 3) Que curso gostaria que fosse leccionado com a implementação da Escola?
- 4) Estarás disposto a compartilhar nas “despesas de funcionamento e manutenção da escola” (ex. pagamento de propina)?
- 5) Consideras vantajosa uma Escola desse género no Concelho?
- 6) Achas que com a implantação dessa Escola diminuirá os custos da educação suportados pelos pais?
- 7) Achas que com a implantação dessa Escola no Concelho contribui para o crescimento socio-económico do Concelho?
- 8) Consideras que com mais uma Escola no Concelho, não só aumentaria a qualidade desse de bem mais também aumentaria opção de escolha?

Muito obrigado pela sua colaboração.

INQUÉRITO DESTINADO AOS ALUNOS

Este questionário está orientado para análise da pertinência da implantação de uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho de Santa Cruz.

Concelho: _____ Residência: _____ Idade: _____

Sexo: M ☐ F ☐ Ano de escolaridade: _____

Tópicos de referencia	Pontuação 1. 2. 3. ¹⁵
1. Consideras Pertinente (oportuna) uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho.	1. 2. 3.
2. Gostarias de estar matriculado numa Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho.	1. 2. 3.
3. Consideras uma Escola Técnica/Profissionalizante como uma mais valia para o Concelho.	1. 2. 3.
4. Achas que uma Escola Técnico/Profissionalizante no Concelho facilitará na deslocação casa/escola e vice-versa.	1. 2. 3.
5. Ficarás satisfeito com a abertura de uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho.	1. 2. 3.
6. Consideras que uma Escola do género no Concelho aumentaria a opção de escolha.	1. 2. 3.
7. Achas que essa escola irá responder todas as exigências da comunidade educativa.	1. 2. 3.
8. Achas que essa Escola poderá vir à contribuir para o crescimento sócio-económico do Concelho.	1. 2. 3.
9. Participarás nas “despesas de funcionamento e manutenção da escola” (como por exemplo, pagamento de propina).	1. 2. 3.
10. Gostarias de ter uma Escola no Concelho que disponibilizasse uma vasta vertente profissionalizante.	1. 2. 3.
11. Achas que essa Escola deverá ser mais direccionado para responder as necessidades da comunidade educativa.	1. 2. 3.
12. Achas que com a implantação dessa Escola diminuirá os custos da educação suportados pelos pais.	1. 2. 3.
13. Achas que com a implantação de mais uma Escola no Concelho irá satisfazer a demanda do mercado.	1. 2. 3.

Muito obrigado pela sua colaboração.

¹⁵ 1. Não tenho elementos que me permite responder 2.Sim 3. Não

INQUÉRITO DESTINADO AOS PAIS ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO

Este questionário está orientado para análise da pertinência da implantação de uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho de Santa Cruz.

Concelho: _____ Residência: _____ Idade: _____

Sexo: M ☐ F ☐ Habilitações: _____ profissão: _____

Tópicos de referencia	Pontuação 1. 2. 3. ¹⁶
1. Consideras pertinente (oportuna) uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho.	1. 2. 3.
2. Gostarias que os seus filhos estudassem numa Escola Técnica/Profissionalizante do Concelho.	1. 2. 3.
3. Ficarias satisfeito com a abertura de uma Escola Técnica/Profissionalizante no Concelho.	1. 2. 3.
4. Achas que com essa Escola no concelho facilitará na deslocação casa/escola e vice-versa dos seus filhos.	1. 2. 3.
5. Esperas que com uma Escola dessa natureza no concelho aumentaria a opção de escolha dos seus filhos, relativamente as vias que querem prosseguir com os seus estudos.	1. 2. 3.
6. Achas que com uma Escola dessa natureza poderá tornar o Concelho mais atractivo para novos investimentos.	1. 2. 3.
7. Esperas que essa Escola Técnica/Profissionalizante venha responder todas as necessidades do Concelho.	1. 2. 3.
8. Achas que com a implantação dessa escola irá contribuir para o crescimento sócio-económico do Concelho.	1. 2. 3.
9. Estarás disposto a compartilhar nas despesas de funcionamento e manutenção da escola.	1. 2. 3.
10. Esperas que essa Escola irá valorizar muito a opinião da comunidade educativa.	1. 2. 3.
11. Esperas que com a implantação dessa Escola irá minimizar os custos da educação para com os seus filhos.	1. 2. 3.
12. Consideras vantajosa uma Escola dessa natureza no Concelho.	1. 2. 3.

Muito obrigado pela sua colaboração.

¹⁶ 1. Não tenho elementos que me permite responder 2. Sim 3. Não.

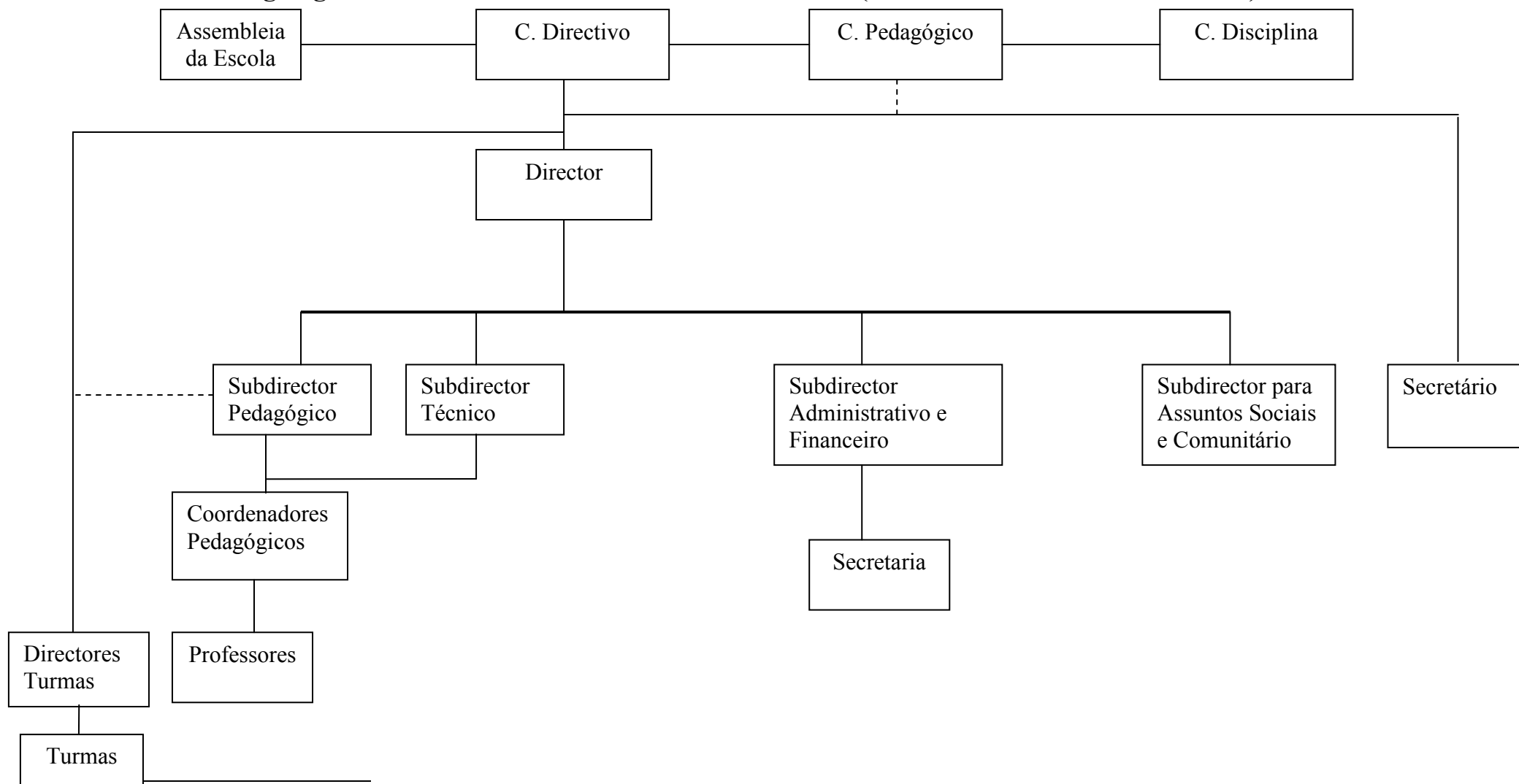
1 - Tabela Dos Resultados De Inquéritos Aplicados Aos Alunos

Tópicos de referencia	Pontuação		
	1Não tenho elementos que me permite responder	2Sim	3Não
1	3	27	2
2		29	3
3	3	28	1
4	4	25	3
5	1	29	2
6	2	30	
7	21	7	4
8	5	26	1
9	4	26	2
10		30	2
11	5	24	3
12	4	21	7
13	9	19	4
Sub total	61	321	34
Total	416		
Percentagem	14,7%	77,2%	8,2%

2 - Tabela Dos Resultados De Inquéritos Aplicados Aos Pais Encarregados De Educação

Tópicos de referencia	Pontuação		
	1Não tenho elementos que me permite responder	2Sim	3Não
1		8	
2	1	7	
3		8	
4	3	5	
5	2	4	2
6		8	
7	4	2	2
8		8	
9	2	6	
10	3	5	
11	3	5	
12		8	
Sub total	18	74	4
Total	96		
Percentagem	18,8%	77,1%	4,2%

Organigrama das Escolas Técnicas/Profissionalizante (Escolas Secundárias Polivalentes)¹⁷



¹⁷ De acordo com o Decreto-lei nº 20/2002 de 19 de Agosto